

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA
EMPRESA MECCEL INGENIEROS S.A.C. 2018**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

CONTRERAS VEGA, CLAUDIA ALICIA

MOSQUEIRA RUIZ, MARGARITA JAQUELIN

VIVAS TAPIA, GUILLERMO

ASESOR:

WILFREDO QUIROZ CRISTOBAL

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, 2018

**ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EMPRESA
MECCEL INGENIEROS S.A.C. 2018**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Administrador, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. BORJA CASTILLO, JULIO CESAR

.....
Presidente

LIC. FLORES CERON, VILMA EUDOCIA

.....
Vocal

MG. YALAN LEAL, RICARDO ENRIQUE

.....
Secretario

Dedicatoria:

Dedicamos el presente proyecto de investigación a Dios por fortalecernos, reconfortarnos acompañarnos siempre; a nuestros padres, pilares y modelos de nuestra vida y educación; a nuestros hijos y familias quienes en nuestro día a día nos brindan su confianza, comprensión, apoyo espiritual, emocional y ser nuestro principal motivo para lograr nuestros objetivos.

Agradecimiento:

Agradecemos a Dios por protegernos durante todo nuestro camino y darnos las fuerzas para superar los obstáculos y diferentes dificultades a lo largo de nuestras vidas.

A nuestros familiares más cercanos por su apoyo y paciencia incondicional y por demostrarnos la gran fe que tienen sobre nosotros.

Gracias a todas las personas que nos ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

RESUMEN

La presente investigación de proyecto tiene como objetivo en presentar información actual y relevante de la parte gerencial, organizacional y gestión humana de la empresa MECCEL INGENIEROS SAC, el cual nos permitirá generar acciones en la toma de decisiones por la escasez de habilidades de las directivas gerenciales. Asimismo, les permitirá afianzar y optimizar el desarrollo direccional de la empresa.

Llevar a cabo esta investigación es en función al análisis situacional con el objetivo de las buenas prácticas organizacionales dentro de la empresa MECCEL INGENIEROS SAC, aplicando y presentando las buenas prácticas de una empresa moderna.

Del mismo modo, esta investigación podrá ser útil para la empresa MECCEL INGENIEROS SAC, dado que, se cuenta con la información de percepción, necesidades, valoración y acciones de desarrollo en la comunicación entre la parte gerencial y sus colaboradores.

Por tanto, estructurar y relacionar las relaciones entre las habilidades gerenciales y comunicación organizacional, nos permite determinar las gestiones de mejoras dentro de un enfoque integral con un mecanismo afectivo y cognitivos en solucionar las problemáticas internas y mejorar la consecución de objetivos de la organización.

Palabras Claves: Consecución, eficacia, eficiencia, falencia, gestión, hipótesis, interrelación, liderazgo, organización, productividad, matriz

ABSTRACT

This research project is aimed to present current and relevant information of the organizational and human management area of the company MECCEL INGENIEROS SAC, which allow us to take the proper actions because of the lack of abilities in management skills. Moreover, this will allow us to strengthen and optimize the directional development on the company.

To carry out this research is in function of the situational analysis with the objective of the good organizational practices in MECCEL INGENIEROS SAC, applying and presenting the good practices in a modern company.

In the same way, this research could be useful for MECCEL INGENIEROS SAC company because we have available the information of perception, necessities, assessment and shot actions in communication between the management and its contributors.

Therefore, to structure and establish relationship between the management abilities and organizational communication will allow us to determine the correct process of ongoing improvement inside an integral scope with affective and cognitive mechanism in solving inner problems and to improve the achievement of objective of the company.

Keywords: Achievement, efficacy, efficiency, failure, management, hypothesis, interrelation, leadership, organization, productivity, matrix.

Tabla de Contenidos

Carátula	i
Lista del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de contenidos	vii
Introducción	viii
1. Problema de la investigación	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1. Problema general.....	1
1.2.2. Problemas específicos	2
1.3. Casuística	2
2. Marco teórico	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1. Internacionales	4
2.1.2. Nacionales	8
2.2. Bases Teóricas.....	13
3. Alternativas de solución	31
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Apéndice	

Introducción

Ante los cambios constantes en el entorno económico mundial, debido a la globalización de los mercados durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI, ha surgido la necesidad de una forma de organización más completa, integral y competitiva.

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Son características individuales susceptibles de ser medidas, las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente.

Los directivos para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa deben estar al pendiente de cómo utilizar las múltiples formas de autoridad para intervenir en el actuar de sus colaboradores, sin dejar de lado que es lo que se pretende obtener y hacia donde marcha.

Whetten y Cameron (2005) mencionan que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

La presente investigación fue de tipo descriptiva, porque se analizó el problema, y se estableció nuevos criterios para poder responder a las causas del porque ocurren los fenómenos o hechos y las condiciones en las que este se está dando para establecer la semejanza entre las competencias gerenciales y comunicación organizacional, presentó como objetivo determinar la influencia de la estrategia de competencias gerenciales en la comunicación organizacional interna.

1. Problema de la Investigación

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En la actualidad no es suficiente con mantenerse y subsistir como empresa, sino que las organizaciones del presente siglo, requieren de instrumentos nuevos, y de manera destacada las habilidades, las cuales son capaces de poder generar procesos de toma de decisiones con las garantías adecuadas de gran adaptación a las distintas situaciones a las que se enfrentan. Para el futuro este es el reto.

Las organizaciones en general han existido a través de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos tanto, económicos, sociales culturales, políticos, tecnológicos, entre otros.

La comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas.

Las competencias se refieren a características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.

Las habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma. La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros. (Ver el organigrama en apéndice).

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Problema general

Dentro de los problemas generales en la empresa MECCEL INGENIEROS SAC, se presenta la poca comunicación que existe en desarrollar la estrategia de competencias gerenciales en la organización.

Asimismo, la gerencia fija directrices autoritarias a los colaboradores excluyendo su participación, el cual viene afectando con los objetivos de la organización.

1.2.2. Problemas específicos

La situación en el aspecto personal y laboral que presentan las competencias gerenciales en la empresa MECCEL INGENIEROS SAC, son la falta de colaboración y compromiso por parte de los colaboradores.

En ese sentido, al no ser comunicados de la manera adecuada, no se logra canalizar el lineamiento del trabajo diario dentro de las operaciones y gestiones diarias en la organización.

La empresa MECCEL INGENIEROS SAC, no cuenta con los espacios simétricos para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades.

En la empresa MECCEL INGENIEROS SAC, existen bajas oportunidades de desarrollo de habilidades, lo cual dificulta el desarrollo de los servicios y los colaboradores.

1.3. Casuística

- Carencia de responsabilidad por parte de la gerencia para lograr que las cosas sucedan y, sobre todo, sea una empresa de negocio competitivo.
- Poca influencia por parte de la gerencia sobre los colaboradores a fin de que puedan esforzarse en cumplir sus objetivos.
- Dentro de la empresa, la parte gerencial, no conectan emocionalmente con su personal.
- Dentro de la organización no se tiene una adecuada canalización de información interna y externa.
- Déficit en la credibilidad de los colaboradores, con relación a la información brindada por la gerencia, respecto a los compromisos establecidos.
- Baja motivación del capital humano a fin de desarrollar sus conocimientos y aportes en sus puestos establecidos con la finalidad de beneficiar a la organización.

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Las empresas requieren de gerentes con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades; pero, más que eso, exigen profesionales capaces de liderar grupos altamente capacitados.

En el mundo la labor de un gerente es variada y compleja, por lo que necesita contar con ciertas habilidades para desempeñar los deberes y las actividades inherentes a su cargo. Entre otras debe desarrollar el liderazgo, que en la actualidad se ha convertido en un desafío, y ha adquirido una relevancia fundamental.

En Latinoamérica el medio educativo y cultural, en el cual se encuentra inmerso, en vez de fomentar la creación de líderes, fomenta, el surgimiento de actitudes contrarias al liderazgo. Por ello, es necesario reflexionar y analizar cuáles son los recursos necesarios para el crecimiento del líder, no solamente de una nación sino de una región.

En nuestro país, las competencias gerenciales y comunicación organizacional, los relacionamos con los factores emocionales, el cual se trata del autocontrol, el autoconocimiento, la empatía, la comunicación y la toma de decisiones.

Pero, ¿cuánto se ha avanzado en las gerencias orientadas a las relaciones de comunicación en Perú? Según Maritza Manosalva (artículo diario gestión 2016), afirma que todavía falta mucho por desarrollar con los funcionarios, quienes aún conservan los estilos autoritarios para gestionar sus áreas de trabajo. Aunque detalla que, en algunas instituciones, sí se consideran las relaciones humanas como un factor clave para la gerencia.

Por ello, es muy oportuno aprovechar el presente estudio, dado que, nos permitirá demostrar cuáles son las habilidades que demandan las empresas en el Perú y en el presente estudio de investigación de la empresa MECCEL INGENIEROS SAC, a nivel gerencial y organizacional para su óptimo desempeño, describiendo las metodologías de comunicación, con un análisis de las diferencias existentes según el sector empresarial y tamaño de empresa analizado.

2.1.1. Internacionales

Hugo Ivan Aburto Pineda (2011), *Las Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional*. Tesis para obtener el grado de doctor en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas – Instituto Politécnico Nacional de la Escuela Superior de Comercio y Administración, México, señala que con la finalidad de mantener un adecuado clima organizacional, realizar encuestas anuales para cerciorarse de su estatus, como lo precisa el Acuerdo por el que se establecen las Normas Generales de Control Interno en el ámbito de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de septiembre de 2006. Aplicar el modelo de habilidades directivas y la hoja de ruta propuesta por el autor de la presente investigación. Al personal de mando de nueva incorporación, debe dársele formación y educación directiva para que pueda desempeñarse correctamente e ir desarrollando e innovando en forma gradual sus habilidades. Los directivos en funciones, tienen que buscar los mecanismos necesarios para seguirse capacitando en forma personal y preferentemente en equipo para fortalecer sus habilidades, situación que impactará en un mejor clima organizacional. Es indispensable capacitar al personal, específicamente en el liderazgo, habilidad directiva que guarda una correlación muy alta y estrecha con el clima organizacional. Se debe fomentar la comunicación por parte del personal de mando, a través de talleres teórico-prácticos, para garantizar que dicha comunicación sea clara y oportuna para los trabajadores de manera constante, reduciendo el rumor en la organización. La motivación al personal técnico debe darse de manera continua, tanto en el aspecto laboral como en el personal.

La divulgación de los resultados de este trabajo en las entidades públicas, es sugerido para su utilización y análisis de cada una de las variables que inciden en el clima organizacional. Se espera que la presente investigación, sea un insumo para la realización de posteriores trabajos con otras líneas de estudio y pueda ser un elemento que junto con otros más, aporte información para resolver problemas en organismos del sector público.

La tesis considera las siguientes conclusiones:

Se concluye que, en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del

conflicto y formación de equipos). Con base en las medidas de tendencia central y variabilidad de todas las variables que se aplicaron se obtuvo que: el promedio de las dieciocho áreas de mando está por debajo (mediana) de 18 puntos. En promedio, las áreas se ubican en 17.85 (clima organizacional insatisfactorio). Se desvían del promedio 2.30 unidades de la escala.

Se observó en los parámetros evaluados, que el clima organizacional insatisfactorio que prevalece en la entidad en estudio, ratifica la continuidad de los resultados arrojados en la evaluación diagnóstica realizada al interior del INEGI en el año 2006.

En el marco teórico se estudiaron los modelos relacionados con las habilidades directivas, desagregando la parte teórica de cada una de las cinco variables independientes, donde se obtuvieron sus indicadores con la finalidad de realizar el estudio de campo. Asimismo, se investigó la parte teórica de la variable dependiente, el clima organizacional.

Las preguntas de investigación se contestaron como se exponen a continuación:

La primera pregunta, ¿Es insatisfactorio el clima organizacional en la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán? La respuesta fundamentada en los resultados obtenidos, es que el clima organizacional es insatisfactorio.

La segunda, ¿Cuáles son las habilidades directivas que determinan el clima organizacional? Las habilidades son el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos.

La tercera y última pregunta, ¿De qué manera inciden las habilidades directivas al clima organizacional? Las habilidades directivas inciden en el clima organizacional por la estrecha correlación demostrada entre las variables independientes y la variable dependiente.

Por ello, los resultados obtenidos de la hipótesis general y las cinco hipótesis de trabajo formuladas se validan totalmente.

La hipótesis general afirma que “a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio”, se aprueba en términos de que se confirma que el clima organizacional en un alto grado está determinado por el liderazgo, la comunicación, la

motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos; situación que significa que se tiene una estrecha vinculación entre las variables independientes y la variable dependiente, según los resultados obtenidos en la Matriz del Coeficiente de Correlación de Pearson.

La primera hipótesis que afirma que, a menor liderazgo del personal directivo, mayor clima organizacional insatisfactorio, fue aprobada, ya que resultó ser la correlación más alta de todas las variables que se estudiaron, al presentar una correlación (r) positiva considerable de 0.932.

La segunda hipótesis queda aprobada, debido a que la disminución en la comunicación de los directivos, incrementa el clima organizacional insatisfactorio, al obtener una correlación positiva considerable de 0.897.

La tercera hipótesis se comprueba, la insuficiente motivación del personal de dirección hacia sus subordinados, aumenta el clima organizacional insatisfactorio; al tener una correlación positiva de 0.828.

La cuarta hipótesis que afirma que, a menor habilidad para manejar el conflicto, mayor clima organizacional insatisfactorio, queda aprobada. Fundamentada en que la correlación (r) entre el manejo del conflicto y el clima organizacional insatisfactorio fue positiva media de 0.661.

José Gabriel Armas Sandoval (2014), “Comunicación Interna y Clima Laboral” Tesis - Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango, Guatemala, indica que se brinden las herramientas necesarias para que se dé la comunicación adecuada y esto de lugar a que cada uno de los colaboradores se sienta bien y desarrolle sus labores de la mejor manera.

Que se continúe con el fortalecimiento de la comunicación interna para lograr que los colaboradores permanezcan con la identidad laboral que actualmente presentan, como también las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo sin importar quien sea su superior, de esta manera evitar crisis internas y así alcanzar los objetivos de la organización.

Que los factores que más intervienen en la comunicación interna sean vigilados de cerca para que en ningún momento éstos influyan de alguna manera negativa y así los colaboradores puedan dar un buen servicio a los clientes, ya sean estos internos o externos.

Que se continúe con el incentivo a los colaboradores y no dejarlos por un lado sino más bien identificar nuevas áreas en las cuales se pueda tomar en cuenta a los colaboradores y hacerlos partícipes de los éxitos de la organización.

Que se mantenga de una manera equilibrada la comunicación con el clima laboral para crear el ambiente ideal donde los colaboradores se pueden desarrollar de una manera eficaz y hacerlos partícipes de los objetivos y éxitos de la organización para empoderarlos de la ideología de la misma.

Que se promueva un ambiente de respeto y de confianza para que siempre exista una buena comunicación entre colaboradores y jefes inmediatos, para que así se pueda dar y recibir la realimentación de una forma positiva.

La tesis considera las siguientes conclusiones:

La comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

La comunicación interna favorece al clima laboral porque influye en la identidad organizacional de los colaboradores y la cual proyectan al momento de alcanzar los objetivos de la empresa, tal y como lo refleja la investigación, para evitar crisis internas producidas por los puestos rotativos de sus supervisores o jefes inmediatos.

Según el estudio realizado, los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias.

Dentro de la organización el clima es agradable y motivador para los colaboradores porque cuentan con el apoyo de sus jefes y compañeros como también con las posibilidades de obtener un ascenso.

Los colaboradores se sienten seguros al trabajar en las instalaciones de la organización y por la seguridad que representa su lugar de trabajo.

La comunicación interna tiende a influir dentro del clima laboral de la organización ya que si en la comunicación que existe no se promueve el empoderamiento con los colaboradores o bien si no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias, éstos no se sentirán parte de la organización y perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

La forma en que la comunicación interna influye al clima laboral dentro de la organización es de manera positiva ya que la comunicación se da tanto de forma ascendente como descendente y siempre de una manera cordial, debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, lo que da a lugar a una mejora continua porque provee el espacio para recibir una realimentación adecuada.

2.1.2. Nacionales

Mónica Rocío Aparicio Valdez y Jessica Medina Caicay (2015), “Habilidades Gerenciales Que Demandan Las Empresas En El Perú: Un Análisis Comparativo”. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Universidad del Pacifico, Lima - Perú, señala que considerando que la escasez de talento gerencial que existe en el Perú no se debe a la cantidad de profesionales que componen la oferta laboral, sino a su calidad, es decir, a la escasez de habilidades gerenciales, es necesario que las empresas sean más eficientes en sus estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento gerencial a la medida de sus necesidades.

Para tal efecto, es imprescindible que identifiquen con claridad cuáles son las habilidades que requieren en sus gerentes conforme a sus retos y necesidades; más aún en un escenario en el que los ejecutivos no solo buscan la mejor compensación económica y donde la motivación, el reconocimiento y calidad de vida son aspectos cada vez más valorados.

Con la claridad de cuáles son las habilidades que las empresas necesitan para sus gerentes conforme a su cultura, estrategias, retos y desafíos, estas pueden identificar, en el interior o exterior de la organización, a sus candidatos para puestos gerenciales. Sin embargo, es importante que las empresas consideren que, al ascender o atraer a un ejecutivo para un puesto gerencial, existe también el compromiso de potenciar sus habilidades gerenciales y ayudarlo en su desarrollo como líder, a fin de que contribuya permanentemente a la competitividad de la organización. Esto, además de constituir un beneficio para la empresa al

contar con gerentes que posean las habilidades de gestión idóneas a la medida de sus necesidades con el consiguiente impacto positivo en los resultados del negocio, constituirá un factor que motivará a la plana gerencial y fortalecerá su relación con la empresa, porque le permitirá un crecimiento profesional continuo y la posibilidad de seguir asumiendo nuevos retos al interior de la organización.

Toda organización, para ser eficiente, debe contar con la plataforma adecuada constituida por su plana gerencial la cual debe estar integrada por líderes que reflejen la cultura que quiere alcanzar la empresa y que asuman un rol de coach para llevar a la organización a un aprendizaje de segundo orden y a un desarrollo continuo que promueva la creación de nuevos cuadros gerenciales, la fidelización del ejecutivos, la motivación intrínseca, la innovación y el trabajo de equipos de alto desempeño donde la diversidad genere sinergia. En el marco de una estrategia de línea de carrera y sucesión, los gerentes deben participar en el desarrollo de los colaboradores, especialmente de las jefaturas que representan los prospectos y candidatos potenciales para ocupar cargos directivos.

Es importante que el área de RR.HH. sea el soporte estratégico para la empresa, contribuyendo en forma efectiva a alinear las habilidades de la oferta ejecutiva con las necesidades presentes y futuras de la organización y ejerciendo como principal rol la gestión de personas y el desarrollo de líderes que posean las habilidades necesarias para contribuir de manera decisiva al buen clima laboral, a un aprendizaje de segundo orden y a altos estándares de desempeño y competitividad en la empresa.

La gestión de desarrollo de personas en una organización no solo debe ser responsabilidad del área de Recursos Humanos; es necesaria la participación activa y permanente de la plana gerencial de la empresa, ejerciendo el liderazgo que contribuya especialmente en las estrategias de desarrollo y retención. Para tal efecto, los gerentes deben tener las habilidades conceptuales idóneas y, al mismo tiempo, deben ser líderes que asuman el rol de coach, motivando y retroalimentando a los colaboradores, promoviendo el aprendizaje y la mejora continua, y contribuyendo a generar un buen clima laboral que promueva la conectividad, satisfacción, compromiso y fidelización del cliente interno. De esta manera, los gerentes estarán contribuyendo con efectividad a reducir significativamente la rotación y la fuga de talento.

La innovación genera un alto retorno sobre la inversión y, en épocas de

desaceleración, hace posible que una organización construya nuevos modelos de negocio basados en las necesidades reales presentes y futuras de los consumidores, logrando así ser más eficiente e, inclusive, crecer y ganar posicionamiento en el mercado, aun cuando la empresa deba afrontar grandes restricciones en tiempos de desaceleración o crisis. En tal sentido, los gerentes deben ser los líderes que abran las puertas a las nuevas ideas y hagan que una organización sea más proclive a la innovación e incluso que sea parte de la cultura de la empresa, constituyéndose en un verdadero motor para generar valor.

Los ejecutivos deberán desarrollar sus habilidades blandas y, en particular, las grupales, con la finalidad de mantener su vigencia en el mercado laboral. En efecto, la mejora continua y el desarrollo de personas no es solo responsabilidad de las organizaciones, también es compromiso de los ejecutivos que deben identificar y priorizar las habilidades a potenciar, según las preferencias de su organización y del mercado, con la finalidad de ser más competitivos en un contexto en el que las empresas requieren gerentes no solo por su conocimiento del negocio o por su capacidad de generar las estrategias idóneas, sino, principalmente, por su capacidad de liderar y lograr resultados.

Es necesario que las instituciones educativas conozcan con profundidad cuáles son las habilidades gerenciales que las empresas consideran prioritarias y aquellas en las que se observa mayor potencial de desarrollo en sus ejecutivos con la finalidad de generar una oferta de cursos y programas de especialización abiertos e inhouse a la medida de las necesidades del sector empresarial peruano, convirtiéndose en un socio estratégico de las áreas de RR.HH. para contribuir efectivamente al desarrollo de personas.

La tesis considera las siguientes conclusiones:

Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes (generación “x”, millennials y baby boomers).

Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las empresas necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados.

De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH., las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y hay consenso al respecto en los diferentes grupos analizados (variables categóricas). En esta dimensión, destaca el liderazgo como la habilidad más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa. Asimismo, en segunda instancia, los entrevistados perciben, en su mayoría, que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, teniendo como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones, porque permiten identificar nuevas oportunidades y estrategias para elevar los niveles de competitividad.

No existen diferencias significativas en las habilidades gerenciales que las empresas en la actualidad priorizan para puestos de nivel gerencial. Con relación a los distintos sectores empresariales, en ningún caso, se evidencian diferencias significativas en la percepción de los entrevistados respecto a las habilidades consideradas más importantes para un buen desempeño gerencial. Respecto a las habilidades que se perciben como menos importantes, únicamente en el sector minería y en el sector servicios se evidencian diferencias significativas en la habilidad correspondiente al manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC); si bien en ambos sectores se considera que esta habilidad presenta menor importancia para un buen desempeño gerencial, en el sector servicios se considera a las TIC como un generador de innovación y valor agregado en la dinámica del negocio.

Actualmente, resulta fundamental para las empresas alinear la estrategia del desarrollo de habilidades a la estrategia del negocio, desarrollando un sistema de gestión que tenga como pilar el liderazgo de su plana gerencial orientado a identificar, valorar, motivar, desarrollar y retener a los mejores para generar valor en la organización.

De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH. entrevistados, las habilidades correspondientes a las dimensiones personal e interpersonal no se consideraron prioritarias para un buen desempeño gerencial, a pesar de que se presume que son importantes porque comprenden las habilidades blandas inherentes a un buen líder, entre las que destacarían aquellas que forman parte de la inteligencia emocional (autoconocimiento, asertividad y empatía), condición indispensable para un buen líder según la opinión de los expertos entrevistados y de la literatura especializada.

Miranda Cubas, Francisco Humberto y Pastor Nanfuñay, Paola Del Milagro (2015), Comunicación Organizacional y Clima Social en los Trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque –2015, para la obtención del título profesional de Licenciado en Psicología, Universidad Señor de Sipan, Lambayeque – Perú, nos plantea que diseñar programas de intervención y prevención en resolución de conflictos, manejo y expresión de emociones y empatía, con el propósito de disminuir la probabilidad de desencadenar comunicación diagonal y que esta afecte el clima laboral, social y organizacional. Difundir por medio de charlas informativas a los altos mandos de la organización la importancia de tener una óptima comunicación, con la finalidad de comprender e identificar los factores que desencadenan interferencias en la información y que no facilitan un clima agradable para los trabajadores. Que, el área de recursos humanos de la organización, diseñe y ejecute cursos o talleres teórico-prácticos a los colaboradores para fortalecer capacidades comunicativas descendente, ascendente y horizontal, con el fin de disminuir la comunicación diagonal y promover el desarrollo, estabilidad y las relaciones adecuadas. Continuar en la labor investigativa con diseño aplicativo, que contribuya tanto a la explicación causal de las variables de estudio y disminuya la incidencia de la comunicación diagonal.

La tesis considera las siguientes conclusiones:

En cuanto a la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, así mismo se evidencia menor prevalencia en el nivel alto.

Con respecto al clima social se evidencia menor prevalencia en el nivel deficitario, seguido del nivel promedio, por último, se aprecia mayor predominio en el nivel bueno.

Existe relación positiva altamente significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad.

No existe relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad.

2.2. Bases Teóricas

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002):

Las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. En otras palabras, son características individuales susceptibles de ser las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente. Es importante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos. (p. 5)

Asimismo Marelli (2000), define:

La competencia como una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que una organización alcance sus metas y objetivos. (p. 20).

(Frade, L, 2007) expresa que competencia es:

Un conjunto de conocimientos que, al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo. (p. 18).

Es decir que no solamente se tiene que tener los conocimientos, sino que algo muy importante es el saber aplicar dichos conocimientos en cualquier situación que se presente.

Para Hellriegel (2002), las competencias gerenciales son “Un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p. 5).

Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneo.

De acuerdo con Resnik (2000):

El comité Mayer de Australia adoptó un concepto más amplio de competencia, el cual reconoce que el desempeño se apoya no solamente en habilidades sino en conocimientos y en la capacidad de comprensión, y que requiere de la habilidad para desempeñarse en un contexto determinado y la capacidad para transferir conocimientos y habilidades a nuevas situaciones. (p. 180).

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

De acuerdo con Bunk (1994), las competencias se pueden clasificar en:

- Competencia técnica: Posee este tipo de competencia aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para él.
- Competencia metodológica: Posee este tipo de competencia aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- Competencia social: Posee este tipo de competencia aquella persona que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y a un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa: Posee este tipo de competencia aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar, decidir y está dispuesto a aceptar responsabilidades.
- Competencia de acción: la integración de estas cuatro competencias parciales da lugar a la competencia de acción, que en rigor es indivisible.

Las Estrategias competitivas gerenciales las he dividido en tres áreas sumamente importantes que son:

1. Aspecto personal

Las competencias personales deben considerarse como las primordiales, sin desarrollar este tipo de capacidades será difícil hacerlo con las otras competencias, de ahí que lo primero por atender es hacer introspección de uno mismo para generar una sólida convicción de las potencialidades para ejercer la habilidad gerencial. Contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce a sí misma (carácter, conducta, reacciones, entre otras) permite relacionarse e interactuar con las personas más fácil, estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Las destrezas grupales se refieren a la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común. Se pueden considerar las siguientes capacidades:

a. Autoconocimiento

De hacer un análisis personal e identificar: fortalezas, debilidades, talentos, limitaciones, aptitudes, actitudes y valores, con los cuales se definan las posibilidades de aprovechamiento para emprender y ejecutar la labor gerencial.

De hecho, Rogers sugirió que la autoestima es una necesidad humana básica, ya que, en sus casos clínicos, era más poderosa que las necesidades fisiológicas.

Existen pruebas empíricas donde se demuestra que las personas que tienen mayor autoconocimiento son más sanas, las cuales tienen mejor desempeño en el liderazgo, así como en las funciones directivas siendo más productivos en el trabajo. (Cervone1997). Asimismo el conocimiento personal puede inhibir el mejoramiento personal en vez de facilitarlo, ya que muchas veces las personas evitan el crecimiento personal y nuevo crecimiento de sí mismos, se resisten a recibir información adicional para de esta manera proteger su autoestima o el respeto a sí mismos. De esta manera si adquieren conocimientos nuevos acerca de sí mismos, les puede generar sentimientos de inferioridad, vergüenza o maldad y es por eso que tratan de evitarlo.

Como señala Maslow (1962 pag. 67): Tendemos a sentir miedo de cualquier conocimiento, que nos pueda causar desprecio por nosotros mismos o hacernos sentir inferiores, débiles,

devaluados, malos o avergonzados. Nos protegemos nosotros mismos y a la imagen ideal que tenemos de nosotros por medio de la represión y defensas similares que, en esencia, son técnicas por las cuales evitamos ser conscientes de las verdades desagradables o peligrosas.

b. Autodominio

De sujetar las emociones, estados de ánimo, sentimientos y actitudes, con la intención de saber estar bien con uno mismo y con los demás, es decir, formar la destreza de establecer y mantener la armonía en la convivencia personal y social de la relación de trabajo.

c. Auto motivación

De estar conduciendo adecuadamente las actividades grupales gracias a la existencia de una inspiración personal que motiva al líder a obtener beneficios y cubrir expectativas que lo lleven a una autorrealización.

d. Auto administración

De tener el sentido del orden personal y laboral en los que gestione los tiempos y recursos necesarios para atender responsablemente las facetas de su vida.

e. Desarrollo personal

De saber interrelacionar con su entorno de manera efectiva, manteniendo una sólida constancia de acrecentar y actualizar sus conocimientos y aptitudes con los cuales podría mejorar las capacidades de conducción personal.

f. Integridad y ética

De saber reflexionar y conducir sus actos a fin de actuar moralmente en las situaciones que enfrenta dentro del trabajo gerencial.

Goyal (2013), expresa que:

Las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos. Las habilidades personales y directivas se convierten en componentes fundamentales para la gestión, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto.

Asimismo, Jafarzadeh (2013) expresa que:

La necesidad de capacitación como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral y a aceptar mayores responsabilidades en el futuro. Newman (2000), afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, el cumplimiento, la involucración, el apoyo, la escucha, el compromiso y la ayuda, en el cual las habilidades personales y directivas adquieren un nuevo significado.

2. Aspecto social

Las competencias sociales son aptitudes clave para desarrollar las funciones gerenciales en un grupo de trabajo ya que facilitan la sana interacción entre sus colaboradores, compañeros y superiores; con el desarrollo adecuado de estas habilidades, el trabajo colaborativo será efectivo además de contribuir al ambiente cordial y de confianza que permitirán resultados sinérgicos en la organización. Estas capacidades contemplan:

a. Comunicación

El desempeño gerencial se condiciona al aplicar eficientemente la capacidad de saber recibir, transferir e intercambiar información ejerciendo acciones básicas de: escuchar, hablar, escribir, observar y percibir respuestas y actitudes del personal con quien interactúe, además de retroalimentar. La habilidad comunicativa debe considerarse un fundamento para poder coordinar actividades y conducirse adecuadamente en los diferentes escenarios que enfrenta el personal de mando.

b. Manejo del personal

El trabajo gerencial se enfrenta a una situación extremadamente delicada y de la cual no existen estándares o “recetas” que permitan dictaminar las acciones para ejercerse simplemente porque se trabaja con personas, las cuales presentan un abanico de caracteres, expectativas, actitudes y comportamientos que los hacen diferentes de acuerdo a la naturaleza y escenario del grupo; por lo que desarrollar la capacidad de manejar a la gente implica un aprendizaje que se va dando conforme a la práctica y vivencia cotidiana que se tiene con el personal, lo que sí es necesario ejercer es la inteligencia emocional y empatía con cada uno de los individuos con los que se tenga contacto, además de ser íntegros y objetivos en todo momento.

c. Motivación

La capacidad de motivar a sus colaboradores requiere un esfuerzo proactivo para saber impulsar a cada uno a cumplir las metas: individuales, del equipo, y de la misma organización; por lo que es importante saber crear un ambiente de confianza con el que se permitan alinear, orientar y dirigir las acciones necesarias para el cumplimiento de las expectativas y procesos que se vean involucrados, además de saber valorar y dar buen trato a cada persona con la que se interrelacione.

d. Trabajo en equipo

Saber involucrar y comprometer a toda persona con la que se tiene contacto en la cadena de servicio es un principio que permitirá desarrollar la habilidad de integrar la colaboración de los miembros hacia un fin común. Esta competencia deja ver la necesidad de desarrollar capacidades que ayuden a diseñar, crear y administrar grupos cohesionados, coordinados y competentes en los que los resultados que se obtengan, sean adjudicados para todos.

Si bien es cierto que varias competencias mencionadas en este bloque son actividades directivas, se han clasificado como sociales para darle énfasis a la necesidad de relacionarse con la parte humana de los individuos, ya que todas esas competencias tienen en común el atender a cada persona, conocerla, comprenderla y valorarla para que puedan ejercerse acciones de dirección que promuevan un verdadero crecimiento organizacional y un desarrollo integral de los talentos y potencialidades en cada papel que se asume dentro de la organización.

3. Aspecto laboral

Las competencias de dirección son el eje conductor del papel del personal de mando, ejecutar eficientemente las tareas correspondientes al puesto requiere tener bien fundamentado sus conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y comportamientos, los cuales podrán dar una diferenciación de un gerente que sabe cómo enfrentar las situaciones de la naturaleza de su puesto con la ayuda de sus colaboradores, compañeros y superiores, en otras palabras, ser competente en la organización. Las habilidades a desarrollar deberán estar orientadas a favorecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa, estas son:

a. Autoridad.

Es una facultad inherente al puesto que se ocupa, lo que la hace diferente es la persona que ejecuta dicho mando, de ahí que las habilidades adecuadas para su ejecución requiere contemplar aptitudes para: comunicar, ubicar y distinguir lo necesario e importante de lo innecesario en relación a los objetivos, mantenerse en la coherencia de las peticiones, distribuir las tareas entre los colaboradores de acuerdo a sus competencias desarrolladas, saber delegar y compartir las responsabilidades y decisiones con los miembros del equipo de trabajo.

b. Planeación y gestión.

Es moldear sus conductas, creencias y actitudes hacia la contribución de un verdadero desarrollo en su entorno. La capacidad para decidir el qué y cómo realizar las tareas, además de los recursos suministrados para cumplirlas y los procesos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal que tiene a su mando para lograr los objetivos. La habilidad que lo hará diferente es saber compartir con el personal estas actividades, así como mantenerse en permanente comunicación y recolección de información con el propósito de tener un mayor acercamiento a la realidad en la que se realizan las actividades y la flexibilidad con la que se deben enfrentar las situaciones.

c. Habilidad técnica

Esta es una competencia funcional elemental que se exige al personal de mando, una de las razones en este contexto, es la necesidad de tener y proyectar seguridad en las capacidades para entender y supervisar eficientemente los procesos, actividades y técnicas de los sistemas de trabajo que permiten guiar al personal en el desarrollo de los productos, por lo que obliga a desarrollar un claro conocimiento del trabajo y del personal que se cuenta para ejecutar las actividades específicas de la empresa, estas capacidades se van reforzando conforme se tenga contacto directo con las operaciones cotidianas de trabajo.

d. Liderazgo.

Se convierte en la actitud fundamental a desarrollar dentro de las competencias gerenciales, la acción del liderazgo se concentra en orientar el ejercicio de los aspectos técnicos al logro eficiente de objetivos; para tal propósito, es necesario desarrollar la capacidad de comprender a sus colaboradores, además de unir, coordinar y armonizar las

actividades del equipo de trabajo mediante la identificación con los propósitos grupales y organizacionales.

En la sociedad actual el liderazgo, como megahabilidad, está provocando diferentes significados para las personas, que se debe a la evolución del papel de líderes en diferentes ambientes y en diferentes ámbitos que van desde el liderazgo de la familia a las primeras posiciones en las organizaciones públicas y privadas. Asimismo, en esencia el liderazgo es coincidente en todas las posiciones para todos los líderes. Haranath y Chalam (2013), consideran que, debido a la variación en las habilidades requeridas, roles jugados, problemas abordados funciones realizadas y las relaciones promovidas, los líderes tienen diferentes percepciones de liderazgo. En lo referente al liderazgo se ha llegado al extremo de desarrollar el "enfoque de contingencia", en el cual no hay una única mejor manera para dirigir a las personas.

e. Coaching empresarial.

La capacidad de guiar, orientar e impulsar al logro de los objetivos por parte de los colaboradores, es una competencia proporcionada con el ejercicio del coaching empresarial, la intención de saber aplicar estas actividades es promover la mejora del desempeño laboral mediante la identificación y aprovechamiento de los talentos y competencias de cada individuo que colabore en los procesos de la organización.

f. Trabajo en equipo

Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. "Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos."(Alles 2003 p. 200).

De acuerdo a Posadas (2009), la comunicación organizacional se refiere a toda aquella información que permite relacionar las necesidades e intereses de su personal con las de la organización y las de la sociedad. Permite un mejor conocimiento del recurso humano, evaluar su desempeño así mismo la productividad, por medio de observación y entrevistas.

Brinda a los individuos una mejor manera de enfrentar retos y necesidades que surgen en la sociedad, por medio de su desarrollo. Esta comunicación abarca un conjunto de acciones

para que todas y cada una de las organizaciones alcance sus objetivos y obtenga más reconocimiento, valor y reputación. Tanto la comunicación comercial del producto, como la de la empresa y las relaciones públicas deben manejarse de forma equilibrada e interrelacionada.

Al hablar de comunicación social, deben analizarse todas aquellas brechas que puedan existir dentro de la organización, para así poder defender y cuidar la marca para la que se labora desde la comunicación interna hasta la opinión pública.

Asimismo, Chang (1994) expresa que la esencia del trabajo exitoso en equipo, la constituye la comunicación. Así mismo el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción, la constituye la comunicación. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos.

Según Dubrin (2002) en las empresas y organizaciones es muy importante que trabajen personas que tengan conocimiento en relaciones humanas, igualmente es primordial que se establezcan grupos que incentiven el trabajo en conjunto, esto contribuye a que la empresa avance y que existan relaciones laborales adecuadas, dentro y fuera de la empresa, ya que si no es así la comunicación se verá muy afectada y no se puede trabajar efectivamente con productividad.

Es muy importante la comunicación puesto que permite el entendimiento entre todos los seres humanos, puesto que sin comunicación no sería posible la convivencia en sociedad así mismo el intercambio de información entre individuos, entre organizaciones etc.

Álvarez (2002), expresa que La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos. De lo contrario, se repetiría un caso muy común en las empresas que no han entendido el valor estratégico de la comunicación: disponen de excelentes medios de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna.

Asimismo, Asimismo, Morales (2001), expresan que la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia

organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible.

Según Andrade, (2010), el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. (p. 120)

Para Robbins y Coulter (2005), “la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006), la comunicación es “el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos”.

Estudia las formas más eficientes dentro de una organización, la comunicación organizacional para de esta manera poder obtener los objetivos esperados asimismo proyectar buena imagen empresarial al público externo.

Toda organización debe utilizar métodos y funciones de comunicación organizacional, ya que es factor de mucha importancia para que ésta tenga éxito.

La comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo. La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos y eventualmente la inacción o acción inapropiada (Chang 1994).

La comunicación interna pretende, entre otras líneas objetivas, vincular el trabajo individual y los objetivos empresariales, transmitir la misión y los valores de una organización, mantener vivo el estímulo y la motivación en la tarea diaria, mejorar la satisfacción personal y mejorar la productividad (Berceruelo, 2011).

La comunicación en la organización, viene a ser un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos

tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo.

La relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno (Enrique, 2011).

La comunicación interna es el proceso de gestión de los recursos humanos que actúa como elemento de motivación personal, fuente de transmisión y promoción de la cultura, y que fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo, potenciando los comportamientos (Somoza, 1993).

Su objetivo final es intangible, sea cual sea la naturaleza y el tamaño de la empresa: mejorar los resultados de la empresa y por lo tanto su rentabilidad (Bannel, 1989 p. 49).

Cobiellas et al. (2012), definen a la comunicación “el proceso de comunicación es dinámico por naturaleza y en él intervienen como mínimo tres componentes: emisor, mensaje y receptor. Su efectividad dependerá de la manera en que interactúen, por lo que en el análisis integral hay que incluir el código, el canal (medio de comunicación), las barreras y el entorno en que interactúen, por lo que en el análisis integral hay que también incluir el código, el canal y las barreras y el entorno en que ocurren y la organización en el caso de comunicación organizacional”.

Mérida (2011), expresa que “la comunicación es un acto que se establece entre dos o más personas con el objetivo de transmitir un mensaje”. Esta comunicación debe incluir elementos que ayudan a mejorar la misma. Estos factores son:

- Emisor: la persona que emite un mensaje.
- Receptor: la persona que recibe el mensaje.
- Mensaje: la información que quiere ser transmitida.
- Canal: Es el medio por el que se envía el mensaje.
- Código: son los signos y reglas que se emplean para enviar el mensaje.

- Contexto: Viene a ser la situación en la que se produce la comunicación.

Existen factores que pueden complicar el proceso de la comunicación, entre los cuales cabe mencionar la percepción, los sentimientos, el conocimiento y el negativismo, entre otros.

La Comunicación Organizacional, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel preponderante en el mantenimiento de la institución. Se realiza teniendo en consideración el intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (Castro, 2012)

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que

mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

Robbins (2009) menciona que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización, control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación procede de distintas formas para vigilar el comportamiento de los colaboradores. La Función de control cuando en las organizaciones tienen grados de autoridad y lineamientos formales que exige que los empleados deben de cumplir. La comunicación desempeña la cuando a los empleados se les pide que primero comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, Sin embargo, la comunicación informal también vigila el comportamiento.

La comunicación induce a la motivación porque explica a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para optimizar el desempeño, si este fuera insatisfactorio. Para muchos empleados su grupo de trabajo es el origen principal de interacción social. La comunicación tiene lugar dentro de un grupo que es un sistema fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. La última función que establece la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones.

Suministra la información que los individuos y grupos requieren para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importantes que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, incitar a estos en su desempeño, suministrar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

Romay (2002) afirma que una cultura organizacional desarrollada promueve la comunicación y la usa de la forma más efectiva. La comunicación como base de los estilos gerenciales típicos de la organización promoverá el desarrollo de la misma en la medida en

que promueva la participación de los líderes y equipos de trabajo en el establecimiento, análisis crítico, logro, evaluación y mejora de los objetivos.

Las organizaciones líderes, aquellas que sobresalen en su sector y especialidad no solo valoran la comunicación sino la vuelven un proceso fundamental en su vida organizacional, laboral, y comunitaria. Por lo tanto, no es suficiente reconocer la importancia de la comunicación en las organizaciones, se requiere de volver este proceso algo vivo y siempre presente en sus esfuerzos de productividad.

Una cultura que desarrolla la comunicación en la vida organizacional, lo hace volviéndola un proceso permanente de apoyo y no la implanta, si acaso, sólo como un concepto de moda administrativa. La comunicación organizacional tiene tres tipos de consecuencias en las empresas e instituciones:

- Los miembros de la organización desarrollan habilidades de comunicación para planear, organizar, dirigir y controlar mejor su proceso.
- La organización apoya sus estrategias de aumento de productividad para competir de forma efectiva en su ámbito.
- Las organizaciones con culturas desarrolladas se convierten en laboratorios de oportunidades de crecimiento para el personal y en vanguardia de desarrollo económico, material y comunitario para su país.

De acuerdo a Arriagada (2009), “este tipo de comunicación debe ser tomado en cuenta dentro de las organizaciones ya que de ella se originan otros tipos de comunicación”, y recomienda:

- Permitir que los colaboradores se acerquen a realizar preguntas o expresar sus opiniones, ya que es una oportunidad para poder llegar a acuerdos.
- Comenzar con conversaciones informales hasta más formales, en caso se esté comenzando a fomentar este estilo de comunicación dentro de la organización.
- Crear un ambiente de confianza para que los colaboradores se acerquen.

En la actualidad ahorran tiempo y dinero, los encuentros virtuales, pero los encuentros cara a cara aumentan el nivel de confianza entre una organización y su público objetivo.

Toda comunicación incluye información y comportamientos. La comunicación verbal es un intercambio oral de mensajes y la no verbal se da por medio de señales, miradas, gestos y posturas.

Debe existir confianza entre las personas que se vean involucradas en este proceso, así como un respeto en el orden en que irán interactuando los mismos para que la comunicación tenga efecto deseado.

Es importante que ambos estén presentes y actúen juntos.

Muchas veces las metas operativas se vuelven individuales, lo que lleva a dejar a un lado los objetivos organizacionales. Esto se debe a que las estrategias institucionales se originan en los niveles directivos y esto impide que la información sea transmitida a los demás niveles.

El autor Fernández (2010) afirma que los “flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente”.

a. Comunicación descendente.

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

b. Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.

La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

c. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se utiliza para: Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa. Resolver problemas de un departamento. Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

d. Comunicación oblicua.

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Según Sanz (2011) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal) entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y asimile la información dentro de la organización.

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de

esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.

El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones, etc. Igualmente, estudia el comportamiento de las personas tanto individual y cómo grupalmente dentro de una organización.

El comportamiento organizacional, además, examina la conducta de grupos y organizaciones ya que ninguno se comporta de la misma manera que los demás. Sin embargo, algunos sucesos que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicados en términos del comportamiento individual. Y, por lo tanto, estos eventos deben ser examinados en términos del grupo o de variables de la organización.

Dentro de estas definiciones podemos encontrar varios conceptos, como lo son, la comunicación interna que se da entre todos los miembros de la organización, en sus diferentes niveles: como puede ser de gerentes general a operador, entre otras. Asimismo la comunicación externa, que es la que se lleva a cabo desde la organización hacia el medio ambiente que lo rodea y viceversa.

También encontramos diferentes formas de llevar a cabo una buena comunicación, como lo son la comunicación escrita y la comunicación masiva. El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera y, por lo tanto, la motivación del empleado es mayor, y su desempeño se ve afectado de una mejor manera.

Importancia

El Comportamiento Organizacional tiene que ver concretamente con las situaciones relacionadas con el empleo, cómo el comportamiento afecta en el rendimiento de la organización, tiene énfasis en la conducta de los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación de oficio, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Se dice que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción,

los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo.

(Robbins, S. 1999)

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que es originada en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con la gente, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

La comunicación juega un papel fundamental dentro de cualquier organización, ya que para mejorar el comportamiento de las personas es necesario comunicar. La comunicación se torna necesaria para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes, etc., la cultura y la educación se transmite y se adquiere gracias a la comunicación.

Y, dentro de las organizaciones, es sumamente importante que exista un flujo de información tanto interno como externo con el afán de lograr retroalimentación entre todos los elementos y lograr una mejor productividad.

3. Alternativas de Solución

3.1. Uso de las Tics para mejorar la organización

Cobra una importancia relevante el uso de los TICS en las organizaciones cuyo valor evidencia un importante creciente del manejo del conocimiento, siendo el pilar del uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

Debido a que las TICS ayudan considerablemente en los procesos y la interacción del personal, se propone que los empleados y administrativos, tengan una aplicación móvil que ayude a optimizar las vías de comunicación. La aplicación más propicia por su amplia gama, cuyo costo es accesible con respecto a otras plataformas será “Maccelservis.pe”.

3.2. Identificación del problema de Comunicación

Las directivas de los gerentes se tornan confusas, por lo que hay una mala canalización de la información, lo que deviene en una deficiente comunicación, conllevando a una mala toma de decisiones.

3.3. Sobre el sistema en la empresa Meccel Ingenieros S.A.C.

La plataforma online Maccelservis.pe, concentra un sistema de puntos de control comunicacional, así como de gestión administrativa, realizado para promover, impulsar y optimizar la calidad de los servicios. Es un software, que permite, mediante un navegador controlar la administración y gestión de todas y cada una de las tareas que requiere un establecimiento de servicios, esto es, desde su inicio hasta la satisfacción del usuario.

La tecnología soporta funciones como la comunicación audio-visual (telefonía fija, móvil o VOIP), la comunicación escrita (e-mail, SMS, chat), el acceso a datos gracias a la digitalización, almacenamiento y distribución de documentos de la empresa y la búsqueda de información en Internet.

El uso especializado y constante de las tecnologías hace que las organizaciones se beneficien por medio de soluciones que brindan los distintos procesos internos del negocio.

3.4. La importancia de utilizarlo los TICS

Las TIC, otorgan a las organizaciones producir mayor cantidad, mejor calidad y elevar la competitividad en el mercado, agregando valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial. Su importancia cobra una relevancia en el sector empresarial, logrando que las empresas se actualicen en cuanto a la competencia de mercado.

3.5. Beneficios de utilizar los TICS

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), han revolucionado la forma de trabajar y de gestionar recursos de las organizaciones, siendo un elemento clave para producir de manera más óptima, agilizando las comunicaciones, dándole énfasis al trabajo en equipo, realizando análisis financieros y dando a conocer sus productos en el mercado.

Da la facilidad a los gerentes a monitorear mediante un aplicativo desde cualquier lugar donde se encuentren; asimismo, es muy importante porque facilita a reducir las pérdidas, controlar de manera más óptima el negocio, para así ejecutar la toma de decisiones.

3.6. Gestión estratégica

En la gestión estratégica los gerentes de las organizaciones tienen a su alcance instrumentos que les permiten poner en práctica los conceptos de programación y orientación estratégica del negocio, así como monitorear en cualquier momento, y así desarrollar los objetivos establecidos.

3.7. Gestión Financiera

En esta gestión, tenemos aplicaciones que ayudan en el monitoreo de la situación económica y financiera de la organización, vale decir, que tiene la capacidad de generar utilidades; la gestión financiera es esencial en el sistema global de planificación y gestión de recursos empresariales, que encierran las actividades y funciones relevantes de las organizaciones.

3.8. Gestión de la Cadena de Suministros

En la gestión de la cadena de suministro (Management o SCM), las organizaciones disponen de aplicaciones que ayudan a controlar los stock, planificar el suministro, extender órdenes de compra, verificar las entregas, administrar la logística y gestionar la relación financiera de la organización con sus proveedores.

3.9. Gestión de clientes

La gestión de clientes se beneficia de aplicaciones y soluciones de tecnologías de información y comunicaciones basadas en la web. Con estos sistemas las organizaciones pueden gestionar su interacción con clientes, para otorgar servicios postventa, realizar facturas y ejecutar pagos, interactuar con los clientes para saber de sus preferencias e intereses.

3.10. Promoción

La promoción de la organización, de sus servicios y productos, es imposible realizarse si no se tiene una idea clara de estrategia de mercadeo e imagen corporativa en la web. Hoy en día, es la primera vitrina de la organización e importante para clientes potenciales, más aun cuando no compran vía online. La estrategia web (la cual con más frecuencia está haciendo uso de las redes sociales como Facebook o Twitter), es importante para fidelizar clientes y relevar información acerca de productos y mercados potenciales.

3.11. Canales de Ventas

En cuanto a los canales de venta, Internet, como pilar de las tecnologías de información y comunicaciones actuales, nos da una alternativa que se torna interesante tanto para la venta al por menor como para la relación entre organizaciones. Los gobiernos, locales o nacionales, son a menudo los potenciales compradores de bienes y servicios, por lo que la mayoría de los países han empezado a utilizar el sistema de compras a plataformas en línea que le garanticen un mayor número de potenciales participantes en las licitaciones, así como a la reducción de costos administrativos y mayor transparencia de sus acciones.

3.12. Distribución

En la distribución la trazabilidad ofrece una gama de ventajas, tanto a los productores como distribuidores, empezando por una mejor gestión del inventario y de las órdenes de compra, la gestión de procesos y documentos de certificación, la logística y el transporte, por lo tanto, garantiza a los consumidores productos acordes a sus expectativas y sus derechos de tener información de primera mano.

Cuadro comparativo

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN MECCEL INGENIEROS SAC	MODELO ALTERNATIVO DE MEJORA USANDO LAS TIC “MECCELSERVIS. INGENIEROS”
La gerencia fija directrices autoritarias a los colaboradores excluyendo su participación.	Facilita la comunicación.
Los gerentes no direccionan de forma racional las actividades de la organización.	Ayuda a ver en línea las órdenes de cada establecimiento, aunque el encargado no esté físicamente en el lugar.
Carencia de responsabilidad por parte de la gerencia para lograr que las cosas sucedan	El sistema “Meccelservis.Ingenieros” permitirá gestionar de manera eficiente la comunicación y la toma de decisiones de los recursos económicos de la empresa y el capital humano.
Poca influencia por parte de la gerencia sobre los colaboradores a fin de que puedan esforzarse en cumplir sus objetivos.	Permite generar reportes en línea en cualquier momento del día, sin necesidad de que haya una persona a cargo, permitiendo cumplir con los objetivos en menor tiempo posible.
Dentro de la organización no se tiene una adecuada canalización de información interna y externa.	Fuente de información accesible e imprescindible para Gestionar una comunicación eficiente, confirmando el trabajo realizado en tiempo real.
Baja motivación del capital humano a fin de desarrollar sus conocimientos y aportes en sus puestos establecidos con la finalidad de beneficiar a la organización	El software “MECCELSERVIS.PE” de la organización ayudará a interactuar entre los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos (comunicación audio-visual (telefonía fija, móvil), la comunicación escrita (e-mail, SMS, chat), cubriendo las necesidades e inquietudes de los colaboradores

Conclusiones

La investigación realizada sobre las competencias gerenciales y la comunicación aplicada a los gerentes en la empresa MECCEL INGENIEROS S.A.C., ha permitido tener resultados descriptivos del comportamiento específico de dichas variables, llegando a las siguientes conclusiones:

Los gerentes de la MECCEL INGENIEROS S.A.C, tienen debilidades en cuanto al desarrollo de competencias gerenciales, lo que hace pensar que todavía no se encuentran conscientes de la importancia de las competencias gerenciales, ya que estas competencias son una ventaja competitiva al adoptarlas.

Los colaboradores de la empresa MECCEL INGENIEROS S.A.C, no tiene una comunicación fluida, abierta (ascendente, descendente y horizontal) lo que está perjudicando en cumplir los objetivos que persiguen y en las funciones que se encuentran asignadas.

Con respecto a la correlación existente entre las competencias gerenciales y comunicación organizacional interna de los gerentes y los colaboradores en la MECCEL INGENIEROS S.A.C se encontró que sí existe una baja relación entre ambas variables.

Se ha propuesto el modelo de comunicación organizacional interna y un programa de capacitación en desarrollo de competencias gerenciales para la empresa MECCEL INGENIEROS S.A.C, con la finalidad de que se mejore la comunicación organizacional interna y las competencias gerenciales respectivamente.

A fin de preparar y aplicar las mejoras en la comunicación interna dentro la empresa MECCEL INGENIEROS S.A.C., se propone emplear e influir dentro del clima laboral en promover el empoderamiento con los colaboradores sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias; ya que, éstos no se sentirán parte de la organización y perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

Por ello, manteniendo y asegurando una correcta comunicación asertiva los colaboradores dentro de las mejoras internas los colaboradores se podrán sentir seguros al momento de trabajar en las instalaciones de la organización, no solamente por el adecuado ambiente

laboral, sino también por la seguridad y confianza en sus funciones el cual representaría un lugar adecuado de trabajo.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones antes mencionadas, y tomando en cuenta el objetivo de mejorar las habilidades gerenciales y comunicación, se recomienda a los gerentes de la empresa MECCEL INGENIEROS S.A.C lo siguiente:

Es necesario mejorar la comunicación interna, en post de acrecentar la capacidad organizacional de la empresa MECCEL INGENIEROS S.A.C como también mejorar las actitudes de los colaboradores, ya que ellos cuentan con la disposición e información adquirida a través de su experiencia.

Los gerentes MECCEL INGENIEROS S.A.C, deben participar en un programa de capacitación en desarrollo de competencias gerenciales, para que provean inteligencia en la comunicación, en aspectos relativos a las disciplinas de inteligencia, aprendizaje organizacional y el enfoque de las organizaciones inteligentes.

Promover el trabajo en equipo, es decir involucrar a los colaboradores de diversas áreas para cumplir ciertos objetivos, como aportes para resolver problemas, favoreciendo el conocimiento y comprensión del colaborado, la integración y cohesión empresarial.

Poner en práctica un modelo de comunicación organizacional interna propuesto para la empresa MECCEL INGENIEROS S.A.C, el cual permita a los gerentes visualizar un escenario global de la organización. Asimismo, establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos colaboradores y también a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la comunicación en la organizacional interna por parte de los integrantes.

Plantear la claridad en la comunicación de los mensajes, siendo utilizados los diferentes medios de la comunicación, las cuales las vías en que se da este proceso y la manera en que los gerentes se comunican con los colaboradores, y estos elementos no afecten o perjudiquen las labores diarias.

Ejecutar en la comunicación interna influya sobre clima laboral de manera positiva a fin que la comunicación se realice de manera ascendente y/o descendente, pero a la vez siempre manteniendo la cordialidad, ya que, al existir una confianza mutua entre los colaboradores y

los gerentes, se mostrará una mejora continua percibiendo una retroalimentación adecuada en la organización.

Referencias

- Aburto H. (2011). *Las Habilidades Directivas y su Repercusión en el Clima Organizacional, Tesis para obtener el grado de doctor en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas – Instituto Politécnico Nacional de la Escuela Superior de Comercio y Administración*. México
- Álvarez, M. (2002). *El poder de la comunicación interna. . Sphera Pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación*. Nº 2, 175-186.
- Alles, M. 2. (2003). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires. Argentina.: Granica.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Nestbiblo S.L.
- Aparicio M. y Medina J. (2015). *Habilidades Gerenciales Que Demandan Las Empresas En El Perú: Un Análisis Comparativo*. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Universidad del Pacifico, Lima – Perú.
- Armas J. (2014). *Comunicación Interna y Clima Laboral*. Tesis - Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango, Guatemala.
- Bannel, Y. (1989). *Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy* . Madrid: Gramar.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. España.: Wolters Kluwer.
- Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea, Formación Profesional. CEDEFOP.
- Cervone, D. (1997). *Social-cognitive mechanisms and personality coherence: Self-knowledge, situational beliefs, and cross-situational coherence in perceived self-efficacy*. Psychological Science, 8, 156-165.
- Cobiellas, H. (2012). *Procedimiento para gestionar la comunicación interna en la empresa industrial para la informática, las comunicaciones y la electrónica*. Tesis de Maestría.

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Facultad De Ingeniería Industrial.La Habana.

Chang, R. Y. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar*. Argentina: Ediciones Granica S.A

Dubrin, A. (2002). *Fundamentos de comunicación organizacional*. México: Editorial Thomson.

Enrique, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona , España: Servei de Publicacions.

Fernández, D. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España.: Paraninfo Ediciones.

Frade, L. (2007). *Nuevos paradigmas educativos: El enfoque por competencias en educación*, A. C. / México (Pág. 18). . Obtenido de https://issuu.com/gabrielagenchi/docs/los_nuevos_paradigmas_educativos

Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace. International Indexed & Refereed Journal*. February, (V), 49.

Haranath , & Chalam . (2013). *A Study on Leadership Styles in Public-Sector Enterprises. Management Today*, Vol. 3, No. 4, Oct-Dec,, 1-9.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado Basado en Competencias*. México: Thomson Editores.

Jafarzadeh, S. (2013). *Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment*. Life Sciences Journal, 95-104.

Lamb, C., Hair , J., & Mc Daniel , C. (2006, pág. 484). *Marketing. México: Internacional Thomson Editores*. Octava Edición.

Marelli. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Obtenido de Documento de trabajo fotocopiado.

Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. Von Nostrand.: Princeton, NJ: D.

Mérida, I. (2011). *El proceso de la comunicación y sus componentes*. Obtenido de <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/6581/GESTION-Y-MARKETING/El-procesode-la-comunicacion-y-sus-componentes.html>

- Miranda F. y Pastor P. (2015). *Comunicación Organizacional y Clima Social en los Trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque –2015, para la obtención del título profesional de Licenciado en Psicología, Universidad Señor de Sipan, Lambayeque – Perú.*
- Morales, F., & Benavides. (2001). *Comunicación interna. Dirección de comunicación empresarial e institucional.* Barcelona.: Gestión 2000.
- Posadas, S. (2009). *Comunicación Organizacional.* Obtenido de <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/ocomunicacion%20organizacional.htm>.
- Resnik, S. (2000). *Habilidades básicas en Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña y el estudio de Análisis Ocupacional.* México, DF. Conocer.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administración.* Mexico: Pearson Educación, octava edición.
- Romay, J. (2002). *Capital humano.* España: Granica. 1a. Edición.
- Sanz, M. (2011). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial.* Madrid, España: ESIC.
- Somoza, F. (1993). *Director de comunicación.* España: Ediciones Edipo.

Apéndice

Organigrama actual de la Empresa Meccel Ingenieros S.A.C.

